

위기 관리

제6장. 리스크 시나리오의 검토

제1절. 시나리오 경영의 필요성

▶ (I) 급변하는 경영환경

▶ 기업을 둘러싼 환경

- ▶ 예측할 수 있는 경영환경에서 예측할 수 없는 전이적 경영환경으로 변화
- ▶ 모든 영역에 걸쳐 빠른 속도로 변화
- ▶ 변화의 폭이 크며 복잡성도 증대
- ▶ 가치관도 빠른 속도로 변화
- ▶ 환경이 변한 후에 원인을 분석하고 대처하면 이미 늦음

▶ 『시나리오 경영』이란

- ▶ 미래의 불확실한 경영환경 변화를 가능한 한 최대한 감안, 향후 전개될 변화과정을 시나리오로 그리고,
- ▶ 각 상황에 따라 미리 마련된 대안에 의해 유연하게 대처하는 경영방식

제1절. 시나리오 경영의 필요성

▶ (2) 시나리오 경영기법의 효과

▶ 1) 경영자의 의사결정에 도움

▶ 삼풍백화점 붕괴 등 대형 참사

- 다리와 건물의 붕괴 위험성만을 최고 책임자에게 알리기 보다, 참혹한 붕괴 시나리오를 갖고 책임자에게 설득, 효과적인 처리가 가능

▶ 2) 전 구성원에게 공유되는 가치관

- ▶ 관련 분야의 사람들이 모여 향후 상황과 기업이 나아갈 방향에 대해 시나리오를 작성
- ▶ 예상되는 문제점에 대한 대응방안을 작성
- ▶ 조직이 나아가야 할 방향과 각자의 역할에 대해 공감대 형성
- ▶ 관련 부서간의 협조와 각자의 역할 인식이 선명, 상황변화에 대한 대처 능력 향상

제1절. 시나리오 경영의 필요성

- ▶ (3) 위기관리 시나리오의 표현방법
 - ▶ 읽는 독자의 욕구와 의문점들을 중심으로 시나리오로 나타낼 수 있도록 작성
 - ▶ 감정 이입법을 통해 작성
 - ▶ 최고 의사결정자 일수록 주요 내용만을 담은 간결한 시나리오를 선호
 - ▶ 실무자일수록 보다 자세한 시나리오를 선호
 - ▶ 가상의 이야기이지만 현실감 있게 표현하는 것이 중요

제1절. 시나리오 경영의 필요성

▶ (4) 유의사항

- ▶ 특별한 경우 외에는 보통 2~4개 정도가 적당
- ▶ 1) 시나리오 작성팀의 구성
 - ▶ 유능한 워크숍 운영자 : 브레인스토밍(Brainstorming)
 - ▶ 최고 책임자의 지원과 참여
 - ▶ 다양한 기능의 전문가(관련 부서)
- ▶ 2) 좋은 시나리오가 갖추어야 할 조건(4C's)
 - ▶ 내용의 일관성 (Consistent)
 - ▶ 미래의 모든 상황을 포함 (Comprehensive)
 - ▶ 창조성 (Creative)
 - ▶ 구체성 (Concrete)

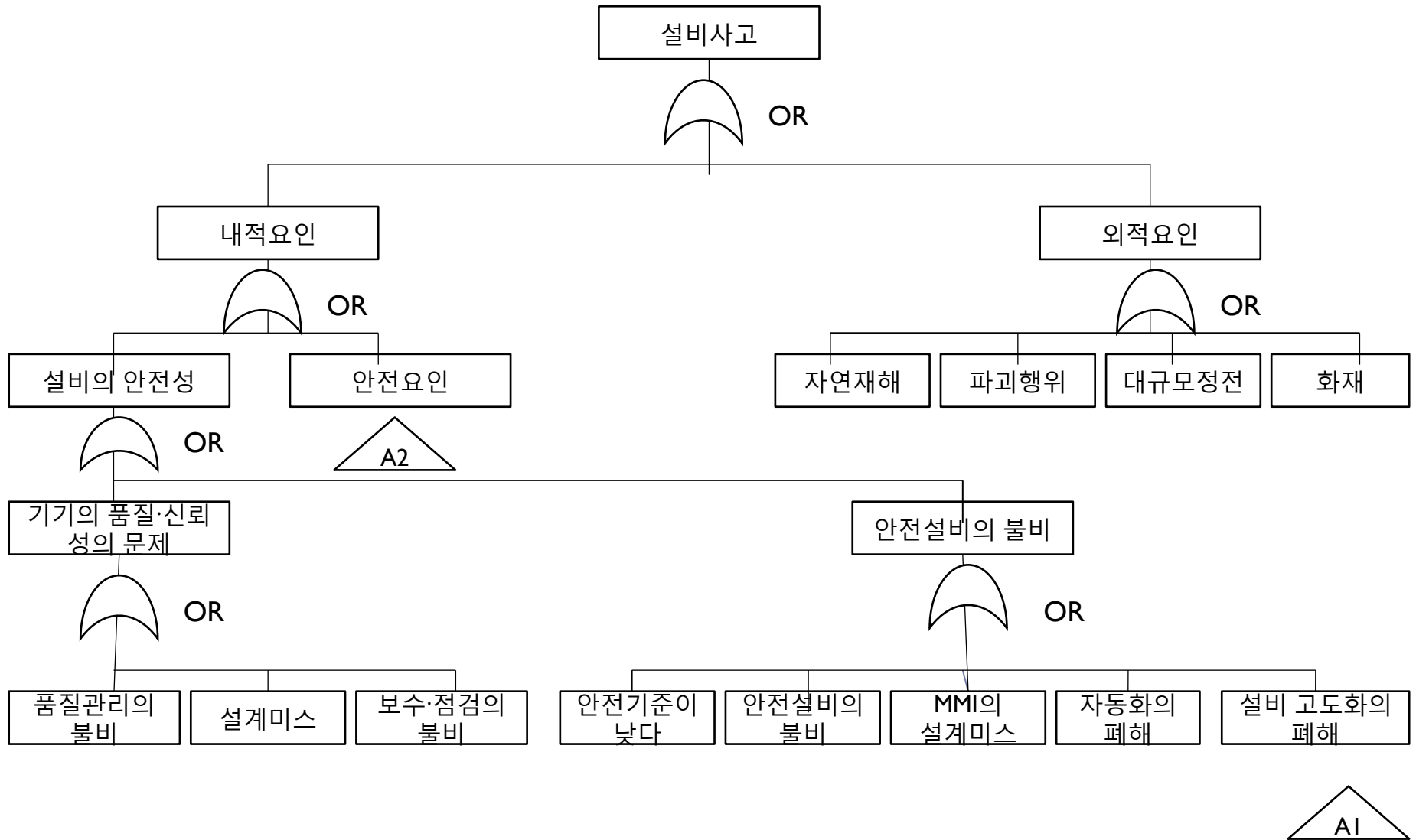
제2절. 리스크 현재화 시나리오

- ▶ 각 사고 발생의 요인분석을 위한 수법
 - ▶ Fault-Tree 수법(FTA 수법)을 이용한 분석 방법 소개
- ▶ FTA
 - ▶ 사상을 분석하여 그 원인체계를 찾아내는 방법
 - ▶ 정상사상(頂上事象) 과 최종사상(기본사상) 간의 관계
 - ▶ 형상이 나뭇가지를 닮음
 - ▶ 기본사상에 발생확률치를 설정하여 논리적 계산, 정상사상의 발생 확률을 산출
- ▶ 리스크 현재화 시나리오의 분석 목적
 - ① 리스크의 현재화에 어떤 요인이 관계되어 있는가를 파악, 대책 마련
 - ② 리스크가 어떤 과정에서 현재화되는가를 파악, 각각의 과정을 감시하는 체제를 준비함으로써 조기 발견에 노력

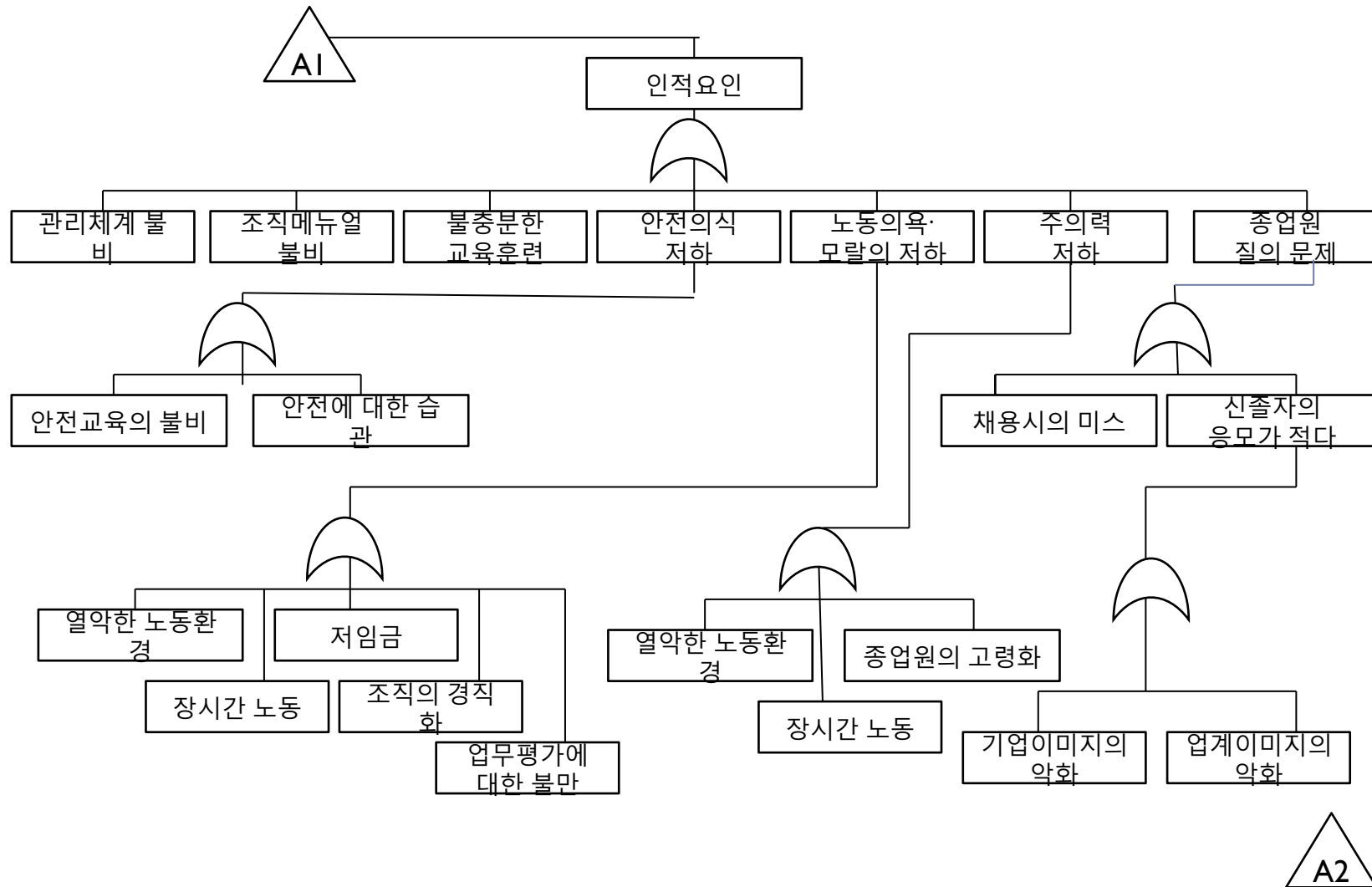
제2절. 리스크 현재화 시나리오

- ▶ Fault-Tree 수법은 어떤 사상이 발생하는 시나리오를 계통적이고 망라적으로 분석
- ▶ 다음과 같은 검증 가능
 - ① 리스크의 현재화에 있어 어느 요인이 키포인트가 되는가
 - ② 대책을 강구하고 있지 않은 요인이 남아 있지 않은가
 - ③ 시스템과 체제가 리스크 현재화에 대해 冗長性(용장성)을 갖추고 있는가
- ▶ 어떤 요인이 관계되어 사상이 발생하는가?
- ▶ 사상이 발생하는 데는 어떠한 경우가 있는가?

(그림6-2) 「설비사고」 발생시나리오 분석(I)



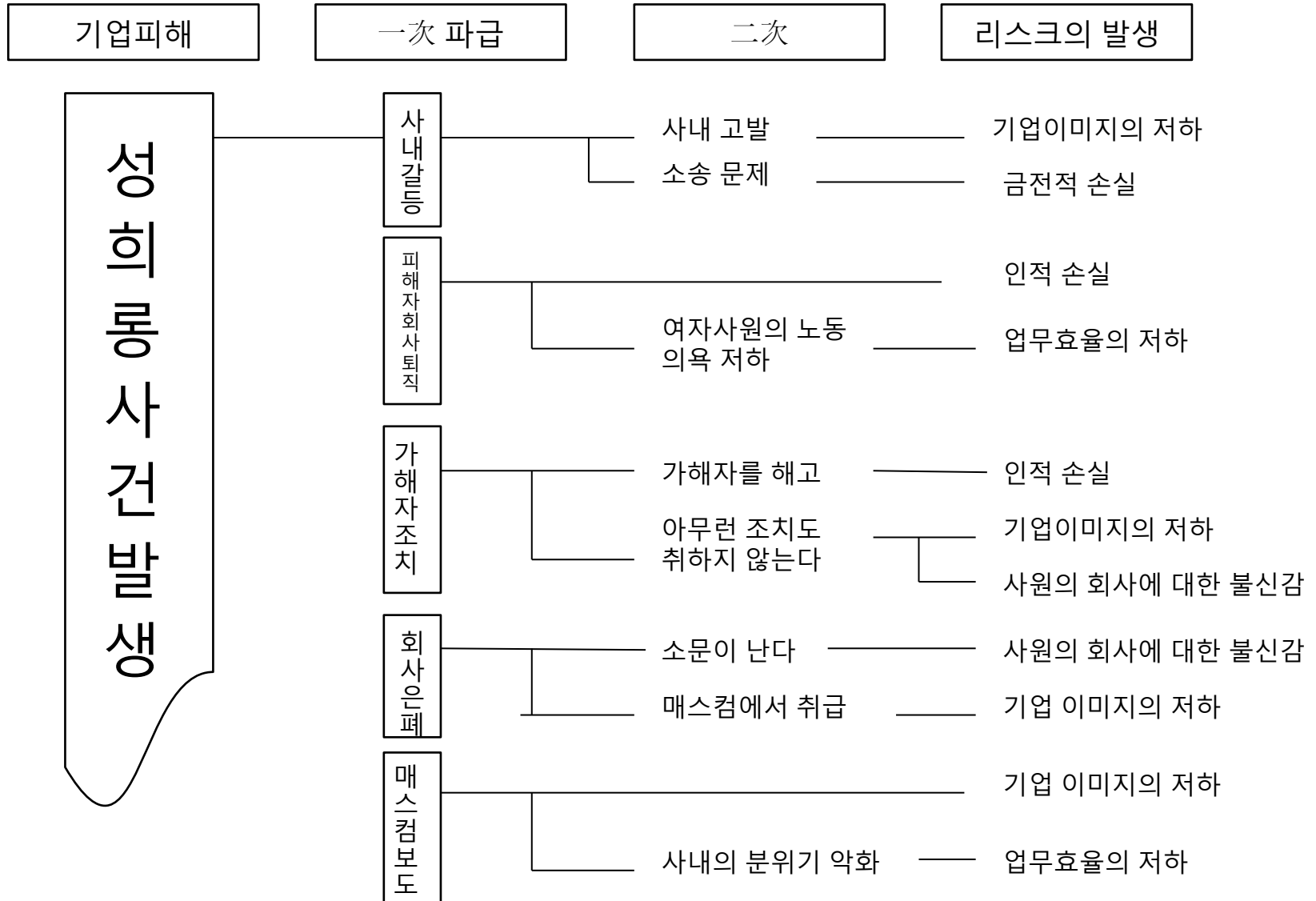
(그림6-2) 「설비사고」 발생시나리오 분석(2)



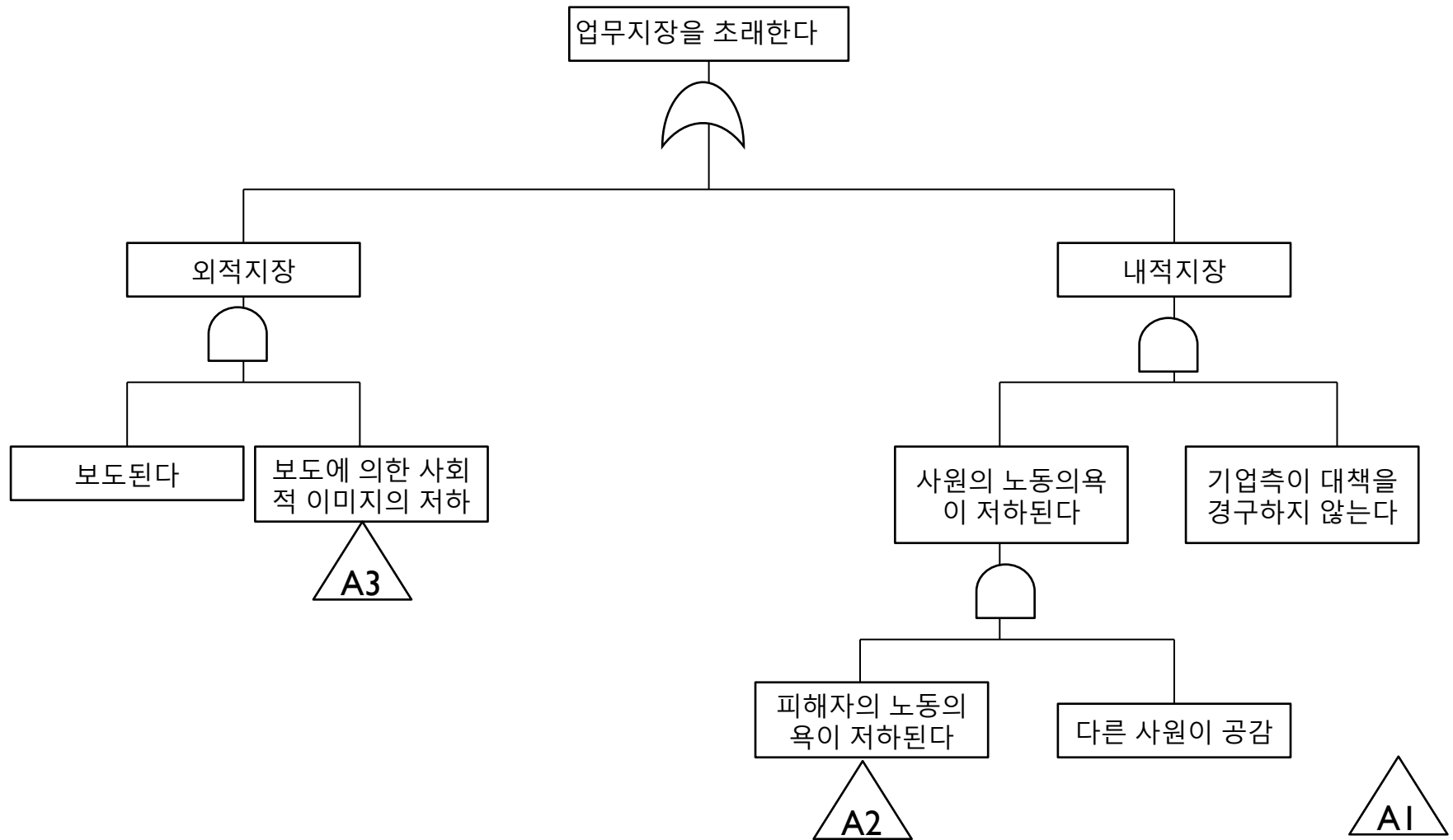
제3절. 리스크 확대 시나리오

- ▶ 리스크가 어떤 피해로 파급될 가능성이 있는가를 사전에 파악
- ▶ 확대 시나리오 분석의 목적
 - ▶ 어떠한 피해로 파급될 가능성이 있는가를 사전에 파악, 파급방지 및 파급했을 때의 대응책 마련
 - ▶ 발생한 리스크의 담당부서 뿐만 아니라 파급영향에 관련되는 모든 부서를 포함한 대응체제 정비
 - ▶ 영향을 파급시키는 요인을 적출하여 그 요인의 발생 방지에 유의한 대응계획 마련
- ▶ 성적 희롱사건 리스크의 확대 시나리오 분석
 - ① 어떠한 파급영향이 일어날 수 있는가를 정리
 - ② 이와 같은 파급영향을 어떤 요인과 과정으로 일어나는가를 분석
 - ▶ Fault-Tree 수법을 이용, 성적희롱사건이 업무지장에 미치는 파급효과 분석
- ▶ 각각의 리스크 대응활동에 있어 어떤 실패가 있고, 실패한 경우에 어떤 파급영향이 있는가 분석, 사전 대응책 준비

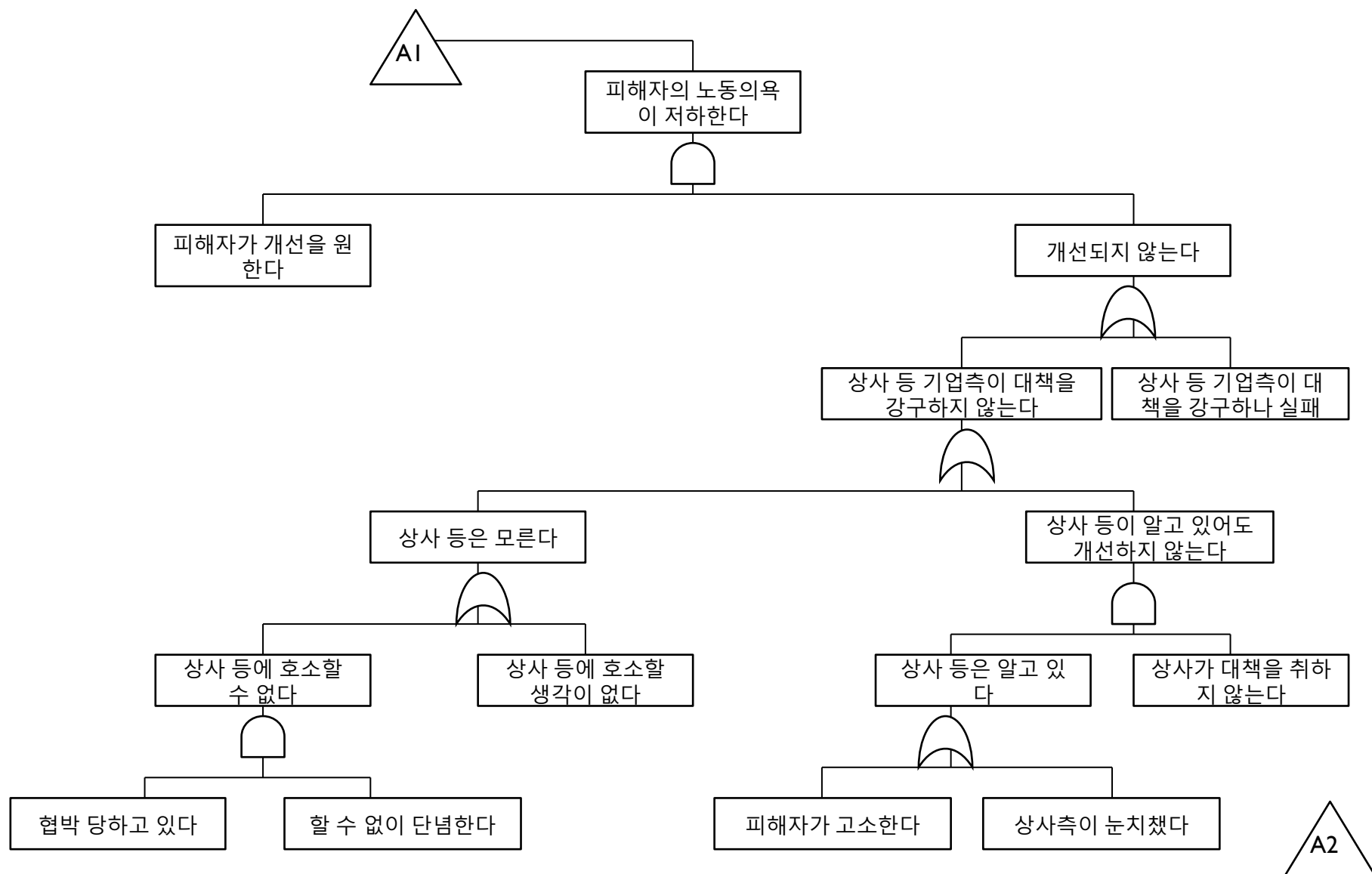
(그림6-3) 「성희롱사건」에 의한 영향확대 시나리오



(그림6-4) 성희롱사건으로 인한 업무지장 확대시나리오(I)



(그림6-4) 성희롱사건으로 인한 업무지장 확대시나리오(2)



(표6-1) 「성희롱사건으로 업무지장이 생긴다」 확대시나리오의 주목사상과 구체적 예

쪽번호	FT에서의 주목할 사상	구체적인 예
-----	--------------	--------

확대 시나리오 『성정희롱 사건으로 인한 업무지장』		
(A1)	기업측이 대책을 강구하지 않는다	기업측이 문제시 하지 않았다
		기업이미지를 우선하여 은폐하였다
		대책을 몰랐기 때문에 대책을 취하지 않았다
		담당자가 결정되지 않았기 때문에 아무도 대책을 세우지 않았다.
피자자의 노동의욕 저하		
(A2)	상사 등 기업측이 대책을 강구하지만 실패한다	대책방법을 몰랐기 때문에 실패하였다
		매뉴얼이 정비되지 않았기 때문에 실패하였다
		매뉴얼이 효과적이지 못한 것이었다
(A2)	상사가 대책을 취하지 않는다	피해자가 호소하여도 상사가 문제시하지 않았다
		대책방법을 몰랐기 때문에 구체적으로 대책을 취하지 못했다
		문제는 알고 있으나 모른 척 하였다

보도로 인한 사회적 이미지 저하		
(A3)	오보도	기업명 또는 가해자·피해자의 이름을 보도하였다
		사실 이상으로 과잉보도 되다
		실제는 일어나지 않은 사건이 보도된다
(A3)	내부고발	사원이 사건에 대해 매스컴에 알리다
		노동조합에서 문제가 되다
		피해자가 재판에 고소하다
대응판단을 잘못		
(A3)	대응의 잘못은 없으나 실패	대응방침이 부적절한 것이었다
		매뉴얼이 효과적이지 못했다
(A3)	대응을 잘못하다	매뉴얼의 해석을 잘못하다
		매뉴얼이 정비되어 있지 못해 실패하였다
		매뉴얼이 애매한 표현으로 기재되어 있다

(그림6-4) 성희롱사건으로 인한 업무지장 확대시나리오(3)

